



ZfU Fernlehrgang IT-Management

Lektion 7

IT-Projektmanagement

Autor

Prof. Dr. Lutz Becker

ZfU Visiting-Faculty

Inhaltsverzeichnis

Lernziele	5
1 Was ist ein Projekt?	6
1.1 Projekt oder kein Projekt?.....	8
1.2 Wie viele Projekte verträgt eine Organisation?	9
1.2.1 Checkliste: ein Projekt ist ein Projekt, wenn...	10
1.2.2 Checkliste: Ein Projekt ist kein Projekt, wenn...	11
1.3 Summary	12
2 Prinzipien des Projektmanagements	13
2.1 Institutionen des Projektmanagements	15
2.1.1 Auftraggeber oder auftraggebendes Gremium	15
2.1.2 Stakeholder.....	16
2.1.3 Lenkungsgremien.....	18
2.1.4 Projektleiter/Projektmanager	18
2.1.5 Projektpaten.....	19
2.1.6 Projektressourcen	19
2.1.7 Projektbüro / Project Management Office.....	20
2.2 Transfer – Lessons Learned.....	20
2.3 Summary.....	21
3 Der Projektmanager	22
3.1 Der IT-Projektmanager als Entscheider	24
3.2 Der Projektmanager als Rollenspieler.....	25
3.3 Aufgabenbereiche des Projektmanagers	28
3.4 Transfer - Lessons Learned.....	32
3.5 Summary.....	32

4	Die Bausteine des Projektmanagements	33
4.1	Projektportfolio und -auswahl	33
4.2	Das magische Drei- und Viereck	36
4.3	Der Projektauftrag (Projektcharter)	38
4.4	Projektziele	43
4.5	Die Strukturierung eines Projektes	50
4.6	Projektplanung	52
	4.6.1 Grobplanung	56
	4.6.2 Projektstrukturplan	57
	4.6.3 Phasenplan	61
4.7	Projektstart und Ende	63
4.8	Projektstatus und Meilenstein	65
4.9	Transfer – Lessons Learned	69
	4.9.1 Übung 1: Acumedica	69
4.10	Detailplanung	71
	4.10.1 Arbeitspakete mit Aufwands- und Kostenschätzung	73
	4.10.2 Planung der Aktivitäten	77
	4.10.3 Aufgabenverteilung	78
4.11	Planung der Arbeitspakete	80
	4.11.1 Zeitplanung, Puffer und Unschärfen	82
	4.11.2 Kritischer Pfad	85
	4.11.3 Kritische Kette	85
	4.11.4 Pfad oder Kette?	86
4.12	Zuweisung der Ressourcen	86
4.13	Projektorganisation	88
	4.13.1 Strukturen schaffen	88
	4.13.2 Abläufe definieren	95
4.14	Steuerung und Kontrolle	96
4.15	Transfer – Lessons Learned	103
4.16	Kommunikation	104
	4.16.1 Wochenberichte	105
	4.16.2 Telefon	107
	4.16.3 Standups	107
	4.16.4 Sitdowns	107
	4.16.5 Projektmeetings	108
	4.16.6 Strukturiertes Vorgehen	109
4.17	Summary	112

5 Risiko – Krise – Konflikt.....	114
5.1 Risiken	114
5.2 Krisen.....	118
5.3 Konflikte	120
5.4 Transfer – Lessons Learned.....	122
5.4.1 Übung 2: Der Stellvertreterkrieg.....	123
5.5 Summary.....	124
6 Projektdokumentation.....	125
6.1 Summary.....	132
7 Exkurs: Subversives Projektmanagement.....	133
7.1 Lernkontrolle – Testfragen.....	134
7.2 Transfer – Lessons Learned.....	135
8 Musterlösungen.....	136
8.1 Lösung zu Übung 1	136
8.2 Lösung zu Übung 2	137
9 Literaturverzeichnis	138
10 Biographie des Autors	140

ZfU Lernkonzept



Lernziele



Beispiel



Transfer / Lessons Learned
(Nutzen Sie die Wordvorlage für
Ihre persönliche Zusammenfassung)



Zusammenfassung



Hinweis



Checkliste



Konzept / Inhalte / Theorie



Übung



Lernkontrolle
(Klicken Sie auf den Performance Monitor)



Literaturhinweise-/verzeichnis



Glossar



Video-Sequenz



Lernziele

- Sie lernen die grundlegende Bedeutung und die Prinzipien des IT-Projektmanagements aus Sicht einer modernen Unternehmensführung kennen.
- Sie lernen den Beitrag des Projektmanagements für die Unternehmens- und IT-Bereichsstrategie einzuordnen.
- Sie lernen Projektmanagement-Philosophien zu erkennen und zu unterscheiden, um darauf aufbauend die geeigneten Methoden und Werkzeuge für Ihre Projekte auszuwählen.
- Sie identifizieren typische Probleme im Projektmanagement und lernen, wie Sie Lösungsstrategien hierfür entwickeln können.
- Sie lernen, was erfolgreiche Projektmanager und –managerinnen auszeichnet, welches Methodenwissen und welche Soft-Skills für die Aufgabenerfüllung notwendig sind.
- Sie analysieren verschiedene Projektsituationen und lernen zu erkennen, dass es den einen besten Lösungsweg in der Regel nicht gibt, sondern dass Sie Entscheidungen situativ und aus einer ganzheitlichen Perspektive treffen sollten.



2.1 Institutionen des Projektmanagements

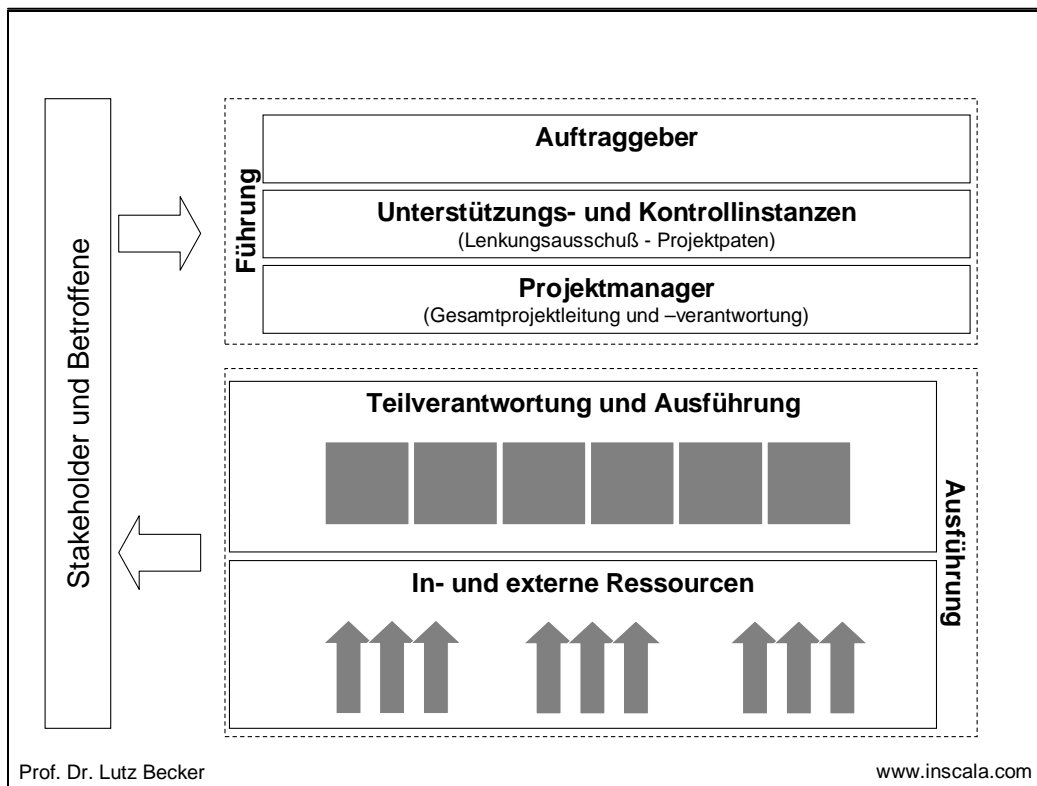


Abbildung 2: Institutionen des Projektmanagements

2.1.1 Auftraggeber oder auftraggebendes Gremium

Der Auftraggeber entscheidet über das Zustandekommen und die Beendigung des Projektes. Er definiert das Projektziel und gegebenenfalls zentrale Unterziele, muss aber nicht Leistungsempfänger sein. Vor allem ist der Auftraggeber für die Bereitstellung der Mittel verantwortlich und entscheidet direkt oder unter Intermediation eines Kontrollgremiums über Abnahme des Projektes und definierter Zwischenstände.

2.1.2 Stakeholder

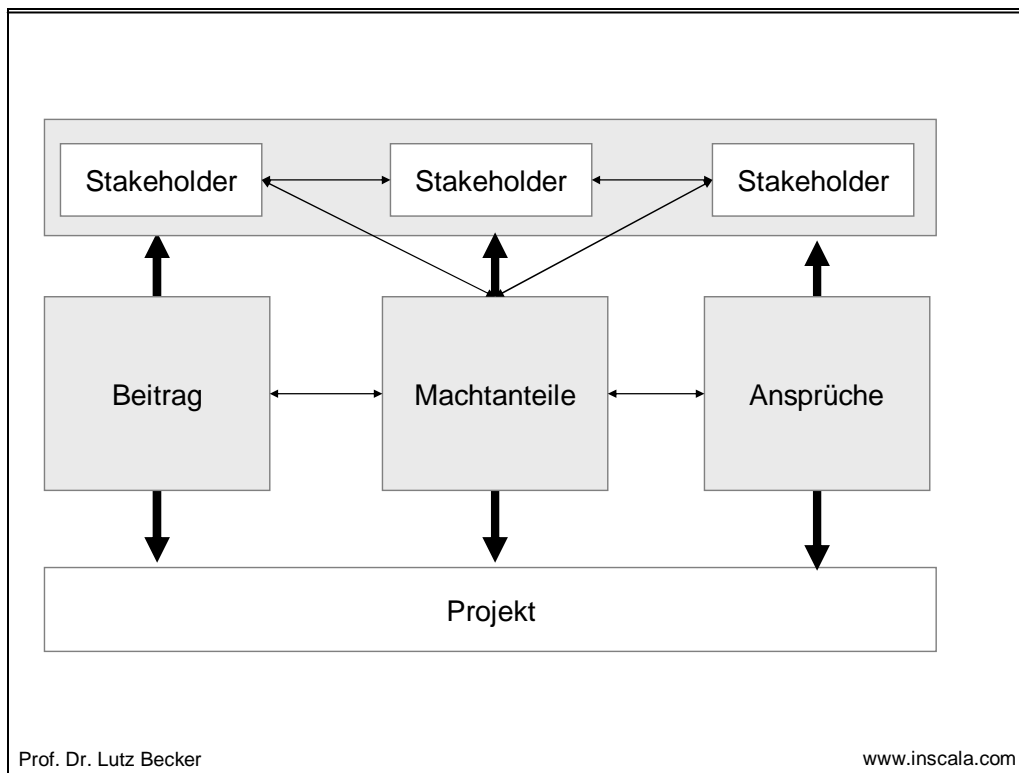


Abbildung 3: Stakeholder

Je größer das Projekt, desto größer die Zahl der Personen und Organisationen, die implizit oder explizit bestimmte Ansprüche an das Projekt und die Projektbeteiligten stellen. Nach Professor Siegfried Seibert⁶ sind Stakeholder⁷ „Personen, Personengruppen und Organisationen, die von einem Projekt betroffen sind oder es beeinflussen, einschließlich Auftraggebern und Benutzern“. Die ISO 10006: formuliert es so: „Stakeholder eines Projektes sind alle Personen, die ein Interesse am Projekt haben oder vom Projekt in irgendeiner Weise betroffen sind.“

⁶ Vgl. www.siegfried-seibert.de

⁷ Während im deutschen Sprachraum ursprünglich der Begriff „Anspruchsgruppen“⁷ geprägt wurde, hat sich in den 1980er und 1990er Jahren der Stakeholder Begriff von R. Edward Freeman durchgesetzt. Stake lässt sich in diesem Kontext als „Grenzstein“ übersetzen. Die Anspruchsträger des Unternehmens stecken ihre Claims (engl: „to stake in“) gegenüber dem Management ab. Stakeholder sind die Besitzer eines Claims in Bezug auf die Ressourcen, Aktivitäten und Ergebnisse wirtschaftlichen Handelns. Entwickelt wurde das Konzept als Antwort auf das Shareholder-Value Prinzip, das – so die Kritik - nur die eindimensionalen Wertinteressen der Anteilseigner berücksichtigte. Seit Ende des 20. Jahrhunderts wird dieser Ansatz zunehmend auf das Projektmanagement übertragen. Vgl. Freeman, R. E. (1984): Strategic Management: A Stakeholder Approach, Boston



3.4 Transfer - Lessons Learned

Bitte reflektieren Sie folgendes Dilemma:

Bei einem Softwareprojekt ist ein Abnahmetermin vereinbart, bei Nichteinhaltung droht eine Vertragsstrafe. Sie erkennen als Projektmanager im Schlusspurt des Projektes, dass Sie den Termin mit den zur Verfügung stehenden Entwicklern (wir sagen: Ressourcen) nicht halten können. Die Entwickler leisten bereits massiv Überstunden und die Motivation des Teams ist auf dem Nullpunkt. Auf der anderen Seite ist das Budget weitestgehend ausgeschöpft, so dass zusätzliche Kosten unbedingt zu vermeiden sind. Sie müssen jetzt in Abstimmung mit dem Lenkungsgremium entscheiden, ob Sie mit der Vertragsstrafe leben können, ob Sie vielleicht Qualitätseinbußen hinnehmen und dem Kunden ein halbfertiges Ergebnis liefern, um damit vielleicht Gewährleistungskosten zu provozieren. Vielleicht ist es aber auch die günstigere Variante, Entwicklerstunden hinzuzukaufen. Sie sollten sich zudem die Frage stellen, ob das Problem mit mehr Transparenz frühzeitig erkannt und damit gar nicht aufgetreten wäre.

- Welche Informationen benötigen Sie, um die notwendigen Entscheidungen zu treffen?
- Wie dokumentieren Sie Ihre Entscheidung, um diese rechtfertigen zu können?
- Mit welchen Argumenten werden Sie versuchen, das Dilemma sowohl im Hinblick auf die Erwartungen des Auftraggebers als auch die des Projektteams zu lösen?
- Fassen Sie Ihre Ergebnisse in den Lessons Learned (ca. 1 – 1,5 DIN A4-Seiten) zusammen.



3.5 Summary

Gute Projektmanager bewältigen den Spagat zwischen den sachlichen, terminlichen und wirtschaftlichen Anforderungen auf der einen sowie Führungsaufgaben auf der anderen Seite. Dabei sollte sich der Projektmanager bewusst machen, dass er in unterschiedlichen Situationen unterschiedliche Rollen wahrnehmen muss, nicht zuletzt die des Vermittlers zwischen den Interessen und Anforderungen des Auftraggebers sowie denen des Projektteams. Dies führt mitunter zu einer „Sandwich-Position“ des Projektmanagers, der sich im Spannungsfeld divergierender Interessen aufreißt.



5.4.1 Übung 2: Der Stellvertreterkrieg

Bei der Acumedica GmbH kommt es regelmäßig zu Streit zwischen Michaelsen und Winkelmann. Volker Michaelsen ist eine extrem impulsive Persönlichkeit. Sehr forsch und ohne groß nachzudenken mischt er sich fortwährend in die Arbeit seines jungen Kollegen, Klaus Winkelmann, ein und greift ihn dabei regelmäßig in den Meetings der Projektleiter an. Vor allem führt er einen „Stellvertreterkrieg“, in dem er die Fähigkeiten von Winkelmanns Mitarbeitern in Frage stellt: „Die würde ich alle rausschmeißen“ betont er immer wieder. Geschäftsführer Klaus Kuntze ist wenig konfliktfreudig und lässt Michaelsen gewähren. „Alles halb so schlimm, das regelt sich“ lautet sein Credo. Kuntze übersieht dabei, dass sich Michaelsens „Stellvertreterkrieg“ verselbständigt. Natürlich nehmen die Mitarbeiter den Konflikt wahr, tratschen ihn weiter und nutzen ihn für eigene Mikropolitik. Der Begriff Führungsschwäche macht in der Gruppe die Runde, was früher oder später auf Kuntze zurückfällt. Schlimmer noch, die Lager kooperieren nicht mehr zufriedenstellend. Dinge, die sonst per Zuruf gelöst werden, werden jetzt langwierig ausdiskutiert. Termintreue und Qualität leiden dadurch – die Projektkosten steigen signifikant an.

- Reflektieren und Diskutieren Sie mit den anderen Lehrgangsteilnehmern oder mit Kollegen, was Kuntze anders machen sollte.
- Welche Möglichkeiten hätte Winkelmann, den Konflikt von sich aus zu lösen?

8.2 Lösung zu Übung 2

- Regel Nummer 1 ist es, dass Konflikte unter vier, allenfalls sechs Augen unter Teilnahme des Gesamtprojektleiters ausgetragen werden.
- Ein wie auch immer geartetes Weitertragen des Konfliktes ist Tabu. Der Projektführungskreis trät eine „Unité de Doctrine“, eine einheitliche Sprachregelung nach außen.
- Auch die Diskreditierung von Mitarbeitern einer Führungskraft in der Öffentlichkeit ist ein klarer Angriff auf die Führungskraft selbst. Kuntze muss klar machen, dass solche Spiele (Stellvertreterkriege) absolut tabu sind.
- Bei Abweichung oder Problemen gilt es stets, die Ursachen, keinesfalls aber die Schuldigen zu suchen³¹.
- Gegebenenfalls muss Kuntze Michaelson, welcher die Konflikte auslebt, aus dem Projekt entfernen.

Keinesfalls sollten Personen öffentlich getadelt werden, da hieraus schnell Vertrauensverlust, Resignation und Leistungsverluste auch bei den übrigen indirekt Beteiligten entstehen kann. Wenn der Projektleiter einen Mitarbeiter öffentlich tadelt, hängt ganz offen das Damoklesschwert des Tadels über allen anderen beteiligten Mitarbeiter. Jetzt wird ein großer Aufwand betrieben, Tadel zu vermeiden. Und wie vermeidet man Tadel am leichtesten? In dem man so wenig wie möglich Aktivität an den Tag legt. Was man nicht macht, kann man bekanntlich auch nicht falsch machen. Daher gelten zwei eiserne Führungsgrundsatz: „Praise in public, squeeze in private.“ (Lobe in der Öffentlichkeit und lebe Meinungsverschiedenheiten im Vier-Augen-Gespräch aus)³² und „Es geht immer um die Sache, nie um Personen“ (Nur über die Sache diskutieren, über die Person zu reden ist ein nicht hinnehmbares Tabu - Lob ausgenommen!)

Jeder Konflikt bietet die Chance, Risiken zu erkennen und neue Motivation zu schaffen. Deshalb sollten aufkeimende Konflikte nicht ausgesessen, sondern als Hebel benutzt werden, um das Projekt zu optimieren und nach vorne zu treiben.

³¹ Vgl. Kappler, E. (1983); Planung ohne Prognose; in: Kappler, E./Seibel, J. J./Stern, S. (1983); Entscheidungen für die Zukunft: Instrumente und Methoden der Unternehmensplanung; Frankfurt (Frankfurter Zeitung: Blick durch die Wirtschaft)

² Vgl. Schneider, A (2004); Tony Soprano on Management; New York (Berkley Books)

10 Biographie des Autors



Prof. Dr. Lutz Becker

ZfU Visiting-Faculty

Prof. Dr. Lutz Becker lehrt Unternehmensführung und Internationales Management an der Merkur Internationale Fachhochschule Karlsruhe und ist Inhaber der Inscala Management Consultants (www.inscala.com). Ferner lehrt er u. a. im MBA Studium „General Management“ an der FOM – Fachhochschule für Oekonomie und Management, Essen, und ist darüber hinaus in der internationalen Managementweiterbildung tätig.

Zuvor war Prof. Becker unter anderem in verschiedenen Funktionen im Philips Konzern tätig sowie Mitgründer und Geschäftsführer der Norman Data Defense Systems GmbH, einem führenden europäischen Anbieter von Datensicherheitslösungen. 1995 gründete er die Fachgruppe Daten- und Netzwerksicherheit im Bundesverband Informations- und Kommunikationssysteme e. V. (heute: BITKOM) und leitete diese bis ins Jahr 2000. In diesem Rahmen war er auch Mitglied des Internet Medienrates.

Lutz Becker kann zudem auf verschiedene Beiratsmandate verweisen, so unter anderem beim Bergischen Institut für Produktentwicklung und Innovationsmanagement GmbH. Er hat sich als Herausgeber sowie Autor von Buch- und Zeitschriftenbeiträgen zu Führungs- und Technologiethemen einen Namen gemacht.